

Delegieren ist die Fähigkeit, Aufgaben so zu übergeben, dass Sie mit der Qualität dessen, was zurück kommt, zufrieden sind. Die Einstellung „Ich mache es lieber selbst“ ist eine Bankrotterklärung an Ihre Fähigkeiten, andere zu entwickeln. Delegieren ist ein von Ihnen geführter „Menschenentwicklungsprozess“!

Gekonntes Delegieren ist eine der entscheidenden Fähigkeiten einer wirkungsvollen Führungskraft. Wohl gemerkt: Gekonntes Delegieren – nicht „gut gemeintes“ Delegieren. Vielen ist bekannt: Die Kunst des Delegierens macht oder zerstört einen erfolgreichen Chef. Warum fällt es trotzdem so vielen Führungsverantwortlichen schwer, konsequent und zielstrebig zu delegieren? Die Notwendigkeit effektiven Delegierens ist jedem schnell bewusst. Dennoch scheinen sich im Alltag immer wieder unbewusste Stolpersteine einzuschleichen, die diesen „geführten Menschenentwicklungsprozess“ torpedieren.

Falle Nr.1: Fleiß und Ehrgeiz

Fleißige Menschen und Menschen mit viel Energie sind in jedem Unternehmen äußerst willkommene Mitarbeiter. Doch es gibt auch eine Kehrseite der Medaille von Fleiß und Einsatzbereitschaft. Das Pflichtbewusstsein, alles akkurat zu erledigen, bringt diese Verantwortlichen eher dazu, es lieber selber zu machen, anstatt andere dazu zu befähigen. Das zeigt sich dann in Aussagen wie: „Wenn ich es selbst mache, dann kann ich mir wenigstens sicher sein, dass es auch richtig gemacht wird“ oder „wenn ich es tue, ist es schneller und besser erledigt“. Auch auf Mitarbeiterseite hören wir im Gegenzug Sätze wie: „Das kann ich nicht...“, „dazu fehlt mir...“ oder „dafür bin ich nicht der Richtige“. In diesem Fall müssen Fleiß- und Einsatzbereitschaft mit einem höheren Grad an Verantwortung konfrontiert werden. Dieser Druck bündelt die Energie auf Entscheidenderes und gibt den Mitarbeitern dadurch mehr Raum. Die Beantwortung folgender Leitfragen sind dabei hilfreich: Womit diene ich der Firma am meisten, auch wenn mir dies im Moment unangenehm erscheint? Wie befähige ich andere zu größerer Wirkung? Was kann und sollte nur ich tun? Was sollten andere noch viel mehr übernehmen? Was habe ich zum letzten Mal getan? (Einen Leitfaden *„Kreative Fragen für effektiveres Delegieren“* finden Sie heute als *extra Service* im Newsletter-Archiv zum Download.)
<http://www.grundl-akademie.de/download/newsletter-archiv.html>

Es geht darum, der Beste zu werden, der man sein kann

Ehrgeizige Menschen gehören zu den Lieblingsmitarbeitern in jeder Organisation. Sie ziehen alles an sich und wollen mit Spitzenleistungen glänzen. Doch auch hier lohnt sich der Blick auf die Kehrseite der Medaille. Der Ehrgeizige möchte andere überstrahlen. Er will sie übertreffen. Er will sich ins rechte Licht rücken und beim Chef gut dastehen. Daraus ergibt sich, dass er andere nur in soweit fördert wie sie ihm nicht gefährlich werden können. Das zeugt zwar nicht von Größe ist jedoch sehr menschlich und weit verbreitet. Bei dieser ehrgeizigen Führungskraft hören Sie dann Anmerkungen wie: „Meine Mitarbeiter können das nicht so gut“ oder „von dieser Aufgabe brauchen meine Mitarbeiter nichts wissen“ oder „wenn ich das abgeben würde, dann verliere ich zu viel Kontrolle“. Auf der Mitarbeiterseite ist dann zu hören: „Das überfordert mich“, „wann soll ich das denn noch machen?“ oder „welche Konsequenzen drohen mir, wenn das schief geht?“. Hier hilft dem „Ehrgeizigen“ nur Selbsterkenntnis. Die Selbsterkenntnis, dass er Angst davor hat, von anderen überholt zu werden. Ein Mangel an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Wer dann erfahren hat, dass es nicht darum geht, andere zu besiegen, sondern darum, „der Beste zu werden, der man sein kann“, erst dann kommt die Führungskraft den entscheidenden Schritt weiter. Zugegeben: Ein schmerzhafter, jedoch sehr lohnender Prozess.

Falle Nr.2: Dominierender Intellekt und „gebraucht werden wollen“

Menschen mit einem gesunden Harmoniestreben sind wichtig für ein positives Betriebsklima. Sie nehmen alle Missstimmungen wie ein Seismograph wahr. Dank ihrer Moderationsfähigkeiten versuchen sie instinktiv, jegliche unnötige Dissonanz im Keim zu ersticken. Und was ist hier die Kehrseite der Medaille? Gesellt sich zum Harmoniestreben der Wunsch, „bei anderen beliebt zu sein“ (oder noch schlimmer: von anderen in der Firma geliebt zu werden), so wird es emotional fast unmöglich, andere durch einen professionellen Delegationsprozess zu entwickeln. Denn durch die Einforderung von Verantwortungsübernahme wird man in den seltensten Fällen „beliebt sein“ oder gar „geliebt werden“. Das Ergebnis: Die Führungskraft wird zum Flaschenhals, weil sie den anderen nicht „zu viel“ zumuten will. Diese Führungskraft wirft sich dann altruistisch schützend vor ihre Mitarbeiter und wird damit zum Bremsklotz ihrer Entwicklung. Hier hören Sie dann Sätze wie: „Meine Mitarbeiter sind noch nicht so weit“, „sie sind bereits voll ausgelastet“ oder „wenn ich noch mehr delegiere, bleiben andere Dinge liegen“. Bei den Mitarbeitern hört sich das dann so an: „Wann soll ich das denn alles noch machen?“, „das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung“ oder „im Moment habe ich Wichtigeres zu tun“. Sicher haben Sie schon bemerkt, wer hier jetzt wen führt... Nun, wie sieht eine mögliche Lösung in diesem Fall aus? Die Einsicht, dass durch „kontrollierte Überforderung“ Menschen wachsen! Im Moment des Wachstums wird der Auslöser zwar als unangenehm empfunden. Im Anschluss sind diese Mitarbeiter jedoch umso dankbarer für den „mentalen Fußtritt“. Diese verzögert positive Erfahrung öffnet so manchem die Augen.

Menschen zu entwickeln ist eine erlernbare Fähigkeit

Menschen, die mit einer stärkeren analytischen als emotionalen Intelligenz ausgestattet sind, scheuen das Öffnen notwendiger emotionaler Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern. Die bei einer Auseinandersetzung manchmal unreflektierten, zum Teil emotional überladenen Reaktionen ängstigen emotional schwächer entwickelte Führungskräfte. Deswegen wird der notwendigen Auseinandersetzung unbewusst ausgewichen. Der Mitarbeiter bekommt dadurch das falsche Signal: Mit dir ist alles in Ordnung. Hinzu kommt oft bei solchen Menschentypen, dass sie das Entwickeln von Menschen nicht als erlernbaren Beruf verstehen. Die Mitarbeiter werden eher als Ursache denn als Lösung der Probleme wahrgenommen. Das führt zu Führungsfrust. Wenn jedoch jemand gelernt hat, wie Menschen systematisch entwickelt werden, für den wird aus Führungsfrust Führungslust. Wenn jemand weiß, wie es geht, er die Anwendung übt und dann auch kann, dann macht er es gerne. Das erleben wir in unserer Akademie jeden Tag.

Verantwortung ist die Antwort

Delegieren hat also hauptsächlich mit der Befähigung zur Übernahme von Verantwortung zu tun. Wenn Sie denken, dass ihre Mitarbeiter noch nicht bereit sind, beachten Sie bitte: Es ist Ihre Aufgabe, die passenden Mitarbeiter zu finden und dafür zu sorgen, dass diese dann bereit sind. Am Anfang des Befähigungsprozesses durch Delegation ist logischerweise ein Nachteil von mehr Zeitinvestitionen in Kauf zu nehmen. Nach dem Prozess zahlt Ihnen der Mitarbeiter das - in einem deutlichen Mehr an Zeit für Sie - zurück. Wie überlisten Sie den spontanen Impuls „selber machen“? Wenn Sie sich inneren Raum zum Nachdenken geben, weicht Ihr kurzfristiger Impuls des „lieber schneller selber machen“ dem Impuls, "andere dazu befähigen". Sigmund Freud nannte diesen Zugewinn durchtrieb Triebverzicht „Sublimierung“. Eine Umwandlung oder Umlenkung von Triebwünschen in eine geistige Leistung. Deswegen geht es auch nicht darum, was Sie gerne tun, sondern nur darum, dasjenige zu tun, welches die größte positive Auswirkung auf das Ganze hat.

Bitte bedenken Sie: Wenn Sie ein Problem übernehmen, das eigentlich nicht Ihr Problem ist, verschwenden Sie Ihre Zeit mit Arbeiten, die auch Ihre Mitarbeiter tun könnten. Wer das tut, weicht meist seinen eigentlichen Aufgaben aus. Und wenn Sie etwas für einen Mitarbeiter übernehmen, das dieser selber tun könnte, signalisieren Sie ihm damit: „Du bist nicht in der Lage, das Problem selber zu lösen. Ich glaube nicht an Dich.“

Auch, wenn es scheinbar bequemer für den Mitarbeiter ist. Es ist ein Angriff auf das Selbstvertrauen des Mitarbeiters. Lernen Sie Menschen so zu sehen, wie sie sind – mit gesundem Menschenverstand. Verabschieden Sie sich von einem perfekten Menschenbild, dem keiner gerecht werden kann. Dabei müssen Sie auch manchmal selbst dazu bereit sein, andere die Dinge so lange schlecht machen zu lassen, bis diese es gut können. Oder kürzer: Es ist besser, mit einem krummen Stock zu hauen, als die ganze Zeit zu versuchen, den Stock geradezu biegen.

Merksätze

Wann immer Ihre Mitarbeiter weniger Zeit haben als Sie – während die Ergebnisse trotzdem besser werden – desto wertvoller werden Sie selbst als Führungskraft. Es ist dann Ihre Aufgabe, diese Zeit zum Wachstum im Dienste anderer zu verwenden. Delegieren Sie Aufgaben und Probleme jeweils auf die niedrigste Organisationsebene. Doch unterschätzen Sie niemals das Potenzial Ihrer Mitarbeiter! Fragen Sie sich selbst, durch welches Fordern Sie welchen Mitarbeiter auf die nächste Stufe bringen können. Lassen Sie niemals zu, dass redelegiert wird. Niemals! Lassen Sie für eine Aufgabe nur einen Verantwortlichen zu. Ist die Aufgabe zu groß für einen Verantwortlichen, dann unterteilen Sie die Aufgabe in mehrere Verantwortungsbereiche, die jeweils von einzelnen Personen übernommen werden.

Merke: Wer delegiert, übergibt nach innen Vollmachten, Autorität und Verantwortung. Trotzdem behält der Delegierende nach außen und nach oben die Verantwortung. Wer von Menschen die Übernahme von Verantwortung einfordert, sie aber nicht mit der notwendigen Entscheidungsmacht ausstattet, unterstreicht damit seine eigene Unreife und ungesunde Machtorientierung. Ein unkluges Dominanzstreben, dass den Anwendenden irgendwann selbst zur Strecke bringen wird.

Wer im Delegieren einen großen Schritt vorankommen möchte, dem sei das Intensiv-Seminar „Leading Simple – Führen kann so einfach sein“ ans Herz gelegt. Schwerpunkt ist im 1. Seminar der Führungsleitfaden. Dieser befähigt Sie zur systematischen Entwicklung in einem Delegationsprozess. Der nächste Termin ist vom 16. (abends) bis 18. Juni 2011 in Zürich.

Ich freue mich auf Sie!

Ihr Boris Grundl

Sie wollen in Ihrem Team einen konzentrierten Ein-Tages-Workshop mit vielen Übungen und Praxisanwendungen durchführen? Sie wollen Ihr Team im effektiven Delegieren intensiv schulen? Dann melden Sie sich doch einfach auf diesen Newsletter. Atilla Vuran – der Leiter unserer Inhouse-Akademie – freut sich auf Ihre Anfrage und wird sich sofort mit Ihnen in Verbindung setzen.

- ▶ **Extra Service:** Kreative Fragen für effektiveres Delegieren.
<http://www.grundl-akademie.de/download/newsletter-archiv.html>

- ▶ **Leading Simple in Zürich:** Hier geht es zur Anmeldung „Leading Simple – Wie Sie andere führen“. Planen Sie rechtzeitig Ihre Weiterbildung für die zweite Jahreshälfte. Seminar-Informationen. <http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html>